

Liderazgo en Instituciones Educativas en Base al Modelo Hall-Tonna

Leadership in Educational Institutions Based on The Hall-Tonna Model

José Antonio Ortí Martínez

Universidad Católica San Antonio de Murcia, España

El liderazgo en la institución educativa puede favorecer el desarrollo de sus miembros desde la responsabilidad y crecimiento compartido. La comprensión de las personas, del entorno organizativo y de la cultura de la propia institución, permiten fundamentar la organización escolar sobre unos valores determinados. El Modelo Hall-Tonna fomenta la alineación de los valores de las personas con los valores y visión de la organización. Facilita a la institución la tarea de hacer explícita información tácita, dotar a los individuos del conocimiento de la propia conducta y de sus prioridades, señalando hacia los valores y el tipo de liderazgo que buscan y el que ponen en práctica. El tipo de liderazgo que se ejerza será el elemento decisivo para potenciar o entorpecer el desarrollo de los valores compartidos, que impulsen a la organización y sus miembros a nuevas metas conjuntas. En el presente artículo se analizan y comparan los gráficos de liderazgo de tres grupos con distinto nivel de autoridad/gobierno dentro de una organización educativa de la Región de Murcia: equipo directivo, coordinadores de etapa y claustro de profesores.

Descriptores: Organizaciones, Educación, Liderazgo, Valores.

Leadership in Educational Institutions can favor the development of its members from the responsibility and shared growth. The understanding of the people, the organizational environment and the culture of the institution itself, allow us to base the school organization on certain values. The Hall-Tonna model encourages the alignment of people's values with the values and vision of the organization. It helps the institution in making explicit tacit information, in giving individuals the knowledge of their own behavior and priorities, pointing to the values and type of leadership they seek and the one they put into practice. The type of leadership exercised will be the decisive element to strengthen or hinder the development of the shared values, which will propel the organization and its members to new common goals. This article analyzes and compares the leadership graphics of three groups with different levels of authority / government within an educational organization in the Region of Murcia: management team, stage coordinators and faculty members.

Keywords: Organizations, Education, Leadership, Values.

Introducción

El Modelo Hall-Tonna ayuda a examinar los propios valores y la actitud ante la vida, creando un perfil de desarrollo que transmite información a la institución y a la persona con la finalidad de seguir creciendo de forma conjunta, a través de la identificación de valores compartidos. Los valores y el liderazgo ayudan a la creación de una organización eficaz, ya que los valores que motivan a los miembros de la organización configuran la cultura, la estructura y los sistemas, que a la misma vez satisfacen esas necesidades de valor. Esto fomenta que los seguidores y la dirección tengan que tomar decisiones para adaptarse unos a otros y requiere, por tanto, la colaboración y alineación de los valores de las personas. Sus consecuencias se verán reflejadas en modificaciones en el tipo de liderazgo promovido por la institución.

Los valores de los individuos y de los grupos, en la presente investigación, se han identificado aplicando el Inventario Hall-Tonna (HTINVE, Hall Tonna Inventory). Sus respuestas pueden ser procesadas grupal y/o individualmente, obteniendo el perfil de valores y de liderazgo correspondiente.

Método

Las Gráficas de Liderazgo son parte de la información que devuelve el programa que procesa las respuestas al cuestionario de valores anteriormente comentado. Cada gráfica pertenece a un grupo diferente, seleccionado según el nivel de participación en el gobierno de la institución: Equipo directivo, compuesto por tres sujetos, coordinadores de etapa (9) y claustro de profesores (42).

La gráfica representa la distribución de los sujetos del grupo en función de la elección personal de sus valores. La posición ocupada incorpora su propia visión del mundo y se asocia a un estilo de liderazgo, definido según el Ciclo de Desarrollo que ocupan sus valores. Estos son los ciclos de desarrollo y sus estilos de liderazgo asociados.

Tabla 1. Ciclos y tipos de Liderazgo en el Modelo Hall-Tonna

CICLOS DE DESARROLLO	TIPOS DE LIDERAZGO
Supervivencia – seguridad.	Autocrático.
Seguridad – familia.	Benevolente.
Familia – institución.	Gestor.
Institución – iniciativa personal.	Facilitador.
Iniciativa personal – nuevo orden.	Colaborador.
Nuevo orden – sabiduría	Servidor.
Sabiduría- orden mundial	Visionario.

Fuente: Values Technology (2001).

Resultados

Los gráficos de liderazgo permiten obtener una idea muy precisa de la composición de los grupos, de su estructura interna y sus relaciones, así como de las posibles dificultades en la comunicación.

Los datos en las Gráficas de Liderazgo que se presentan a continuación, contienen la siguiente información: En la segunda columna de la tabla se encuentran representados cada uno de los ciclos del grupo analizado. Sus miembros pueden ocupar tres posiciones distintas: entrando al ciclo, en el ciclo y saliendo del ciclo, esta circunstancia se representa con el número del ciclo y los superíndices (-) ó (+). A este concepto hace referencia la primera de las columnas del gráfico encabezada con el término 'Paso', con el que se reconoce la posición dentro del ciclo, en un continuo numerado de forma correlativa desde el paso 1 del ciclo 1, hasta el paso 21, del ciclo 7. En la tercera, el número de sujetos en cada una de las posiciones y finalmente, en la cuarta columna, los porcentajes respecto del total (Bunes, 2012).

Tabla 2. Comparativa de los Gráficos de Liderazgo de los grupos estudiados

PASO	CICLO	SUJETO (N°)	PORCENTAJE
Grupo 1: Equipo Directivo			
10	4	1	33'33%

11	4+	1	33'33%
14	5+	1	33'33%
Grupo 2: Coordinadores de Etapa			
8	3+	1	14'28%
10	4	1	14'28%
11	4+	4	57'14%
12	5-	1	14'28%
Grupo 3: Claustro de Profesores			
7	3	1	2,32%
8	3+	5	11,62%
9	4-	4	9,30%
10	4	7	16,27%
11	4+	15	34,88%
12	5-	6	13,95%
13	5	5	11,62%

Fuente: Universidad de Deusto. Perfiles grupales.

Discusión y Conclusiones

Grupo 1: Equipo directivo

Los datos expresados en la Tabla 1 muestran un perfil de liderazgo del equipo directivo más homogéneo que en los otros dos grupos comparativos. La lectura del gráfico expresa que las personas que componen dicho grupo se encuentran en dos ciclos concretos, 4 y 5. En ocasiones optan por la gestión eficiente de la institución, con valores relacionados con la expresión de necesidades profesionales en donde se desarrollan posturas de independencia hacia una incipiente mayor interdependencia y, en otros momentos, se centran en las personas. Se ubican en un ciclo de transición y de contradicciones que se resolverán en ciclos posteriores.

Grupo 2: Coordinadores de etapa

Existe un predominio significativo del grupo en el paso 11 en el que se encuentran 4 individuos, caracterizado por un momento de transición. Por el contrario, los tres restantes, están dispersos en los pasos 8, 10 y 12. A pesar de las diferencias existentes, la distribución de los sujetos en el grupo está equilibrada, lo que facilita la dinámica grupal y el trabajo colectivo. A excepción del sujeto que se encuentra en el paso 8, el cual conserva unas peculiaridades a tener en cuenta en el grupo y en la institución.

Grupo 3: Claustro de profesores

La lectura de los datos del Claustro de Profesores manifiesta un grupo donde los individuos se encuentran situados desde el paso 7 hasta el 13. La mitad de los 42 sujetos de este grupo coinciden con el estilo de liderazgo que conserva el equipo directivo, situado en los pasos 10 y 11. De los 20 restantes, 11 se enmarcan en pasos previos, con tipos de liderazgo gestor/facilitador. El resto se encuentra en los pasos 12 y 13, con liderazgo colaborador de responsabilidad mutua.

Referencias

- Albizuri, I. E., Gallego, L. V. y de Eulate, C. Y. (2013). Identificación y desarrollo de valores en estudiantes universitarios Identification and development of values in university students. *Revista de Educación*, 362(1), 186-216.
- Bunes, M. (2012). *El análisis de valores como herramienta para el desarrollo organizativo: una experiencia en proyecto hombre* (Tesis Doctoral). Murcia: Universidad de Murcia.
- Values Technology, (2001). *Mentoring accreditation workshop manual*. Santa Cruz: Values Technology Ltd.